



¿Cómo construir políticas que trasciendan a las autoridades y gestiones de turno?

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

1. Objetivo del Taller:

Cocrear alternativas de solución innovadoras para construir políticas públicas poderosas capaces de sostenerse en el tiempo, generar acuerdos, lograr respaldo institucional y mantenerse vigentes más allá de los cambios de autoridades y de las gestiones de turno.

2. Contexto del problema¹

Si miramos las diferentes comunidades que forman parte de nuestra sociedad —ya sean países, ciudades, sectores (seguridad, turismo, educación, cultura, deporte, gastronomía, agroindustria, etc.) o centros poblados— veremos que algunas funcionan mejor que otras. Las razones son múltiples, pero hay una en la que quisiéramos enfocarnos como una de las condiciones para construir comunidades saludables que aspiren continuamente al bien común:

“No hay comunidad en el mundo que salga adelante sin una visión compartida del futuro deseado y políticas y estrategias de largo plazo que se adapten y ajusten a los cambios en el entorno”.

Ninguna comunidad puede cambiar de la noche a la mañana. Las comunidades que han logrado avanzar lo han hecho a partir de hojas de ruta de largo plazo, acordadas por sus miembros y ejecutadas por distintas autoridades a lo largo del tiempo. Una comunidad que carece de una estrategia de largo plazo, o cuyas gestiones son pendulares (avanzan por un camino y la siguiente gestión por otro), termina en el fracaso.

En el contexto nacional, si bien existen políticas nacionales, planes de desarrollo concertados, planes urbanos y diversas políticas y planes sectoriales, las decisiones que se toman (disposiciones normativas, proyectos, presupuesto) no necesariamente responden a la estrategia, si es que esta existe. En la mayoría de los casos, estos planes duermen encapetados y olvidados en algún rincón, mientras las nuevas autoridades, con un nuevo grupo de técnicos, empiezan a desarrollar un nuevo plan que, muy probablemente, luego de algunos meses, tendrá el mismo destino. Estamos llenos de políticas y planes, pero carentes de estrategias de largo plazo, adaptables, que sean realmente compartidas por los diversos actores y que guíen la toma de decisiones en las diversas comunidades de las que formamos parte (McBride, 2023).

¹Contexto tomado del artículo de opinión “El poder de la estrategia” (McBride, 2023) y del borrador del artículo académico: “Innovación en la Gobernanza Pública La apremiante necesidad de innovar en nuestros modelos de gobernanza pública: Una propuesta desde las Ciencias de la Gestión” que será publicado en Agosto 2026.

¿Cómo es posible que una comunidad salga adelante sin una visión, estrategias y políticas de largo plazo que se adapten a los cambios en el entorno y a las prioridades de turno? ¿Qué comunidad en el mundo ha salido adelante sin un claro sentido de dirección y decisiones alineadas a ese sentido? A pesar de los constantes fracasos en la gobernanza y gestión en la mayoría de estos espacios colectivos, tanto en el Perú como en otras partes del mundo, hay algunos ejemplos que evidencian lo fundamental que es contar con una estrategia compartida de largo plazo para el desarrollo.

El "ecosistema gastronómico peruano" logró desarrollarse a partir de la visión compartida de Gastón Acurio y un grupo de chefs e instituciones públicas y privadas que, compartiendo esta visión, tomaron decisiones y realizaron diversas acciones alineadas al gran objetivo de convertir a la gastronomía peruana en un emblema de identidad y proyección internacional. APEGA, PROMPERÚ, el Ministerio de Cultura, chefs y empresarios trabajaron de manera articulada para lograr esta visión poderosa que, en su momento, parecía descabellada. Otro gran ejemplo es la política macroeconómica peruana, que se ha mantenido a pesar de las continuas crisis políticas que hemos sufrido en el país. Si hay algo que ha mantenido a flote al país, fue la voluntad y la decisión estratégica que se tomaron luego de la debacle económica e hiperinflacionaria sufrida a fines de los ochenta. Esta decisión estratégica se manifestó, en primer lugar, en una visión compartida respecto de la disciplina fiscal, la decisión de mantener un BCR autónomo con fines específicos y la responsabilidad en el manejo del gasto público, sostenida a lo largo de gobiernos de distinto signo político.

Un tercer ejemplo nacional es el sector agroexportador, donde el trabajo articulado entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PROMPERÚ, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Relaciones Exteriores, los gremios y las empresas privadas ha permitido sostener una política de apertura comercial, proyectos de irrigación, prospectiva y promoción comercial en el exterior, que han rendido frutos en términos de los resultados en las exportaciones de estos productos.

Nuestra cocina, nuestra estabilidad económica y el crecimiento acelerado de nuestros productos de agroexportación son referenciados, e incluso envidiados, por muchos países. Si bien el liderazgo de Gastón Acurio y Julio Velarde es parte de los factores que explican estos éxitos, es el trabajo articulado de las organizaciones públicas y privadas, con base en una visión compartida y un conjunto de políticas de largo plazo que trascienden a la autoridad política de turno, lo que realmente explica estos resultados.

Como señalan los profesores Acemoglu y Robinson (2012) en su libro *Why Nations Fail*, no hay nación que avance sin construir un proyecto colectivo de futuro. El Perú, dada su fragmentación y crisis política estructural, es el caso ideal para plantear el desafío de construir políticas y acuerdos de largo plazo que orienten las decisiones de las autoridades y las gestiones de turno (McBride 2023). Y este desafío, como lo planteamos antes, no es solo un problema del país: está presente en cada una de nuestras ciudades, territorios y en los diversos sectores que lo componen.

3. El Reto

Con base en el contexto, los ejemplos referenciados, tu experiencia y tu capacidad creativa, idea tres alternativas de solución para responder al desafío de construir políticas públicas poderosas que trasciendan las gestiones de turno.



TIP

🔗 *Puedes hacerlo para el Perú, para la ciudad de Lima, o para el sector de educación, salud o deporte. Elijan en grupo el sector o la comunidad específica en la que quieren trabajar, comprendan su contexto y comiencen a idear alternativas de solución.*